

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DIEGO RODRIGUES DA SILVA**

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIAS**  
**FRIGORÍFICAS NO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA – RO**

DIEGO RODRIGUES DA SILVA

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIAS  
FRIGORÍFICAS NO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA – RO**

Artigo apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms. Simone Marçal Quintino.

Cacoal/RO

2014

DIEGO RODRIGUES DA SILVA

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIAS  
FRIGORÍFICAS NO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA – RO**

**Natureza:** Artigo apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia mediante banca examinadora formada por:

Prof <sup>a</sup> Ms. Simone Marçal Quintino	-	Nota
Professor (a)	-	Nota
Professor (a)	-	Nota

---

Média Final

Cacoal/RO

2014

Dedico à minha esposa Ana Natiara dos Santos Lima Silva, que sempre esteve me incentivando para que eu pudesse alcançar esse objetivo.

À minha mãe Maria Madalena da Silva, pela motivação para que eu pudesse fazer essa graduação.

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por ter sempre me guiado na realização desse trabalho.

À Universidade Federal de Rondônia *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles – Cacoal/RO, pela oportunidade de fazer esse maravilhoso curso de Administração. Especialmente à minha professora orientadora Ms. Simone Marçal Quintino, por dedicar um pouco do seu tempo e transferência de seu conhecimento.

Agradeço a minha esposa pela compreensão no período em que não estive em casa, por sempre ter me apoiado nos momentos mais difíceis, obrigado por tudo. Te Amo.

Aos meus pais e minhas irmãs, vocês fazem parte desta conquista, sou grato pelo carinho de vocês.

“A compatibilidade estratégica entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sua sustentabilidade”.

Michael Porter

# **SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL COMO DIFERENCIAL SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS NO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA – RO<sup>1</sup>**

Diego Rodrigues da Silva<sup>2</sup>

## **RESUMO:**

A pesquisa trata do desenvolvimento sustentável nas agroindústrias frigoríficas localizadas no município de Rolim de Moura/RO, para que sejam sustentáveis devem manter equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e econômica. O objetivo foi analisar as estratégias de sustentabilidade implantadas no setor frente às mudanças no mercado, conforme o modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE proposto por Coral (2002). A pesquisa foi realizada pelo enfoque descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e o método dedutivo. Utilizou-se como técnicas de coletas de dados a pesquisa bibliográfica, e pesquisa de campo com utilização de entrevista semiestruturada, composto por 39 questões. Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes que atuam nas 03 (três) agroindústrias frigoríficas de bovinos no município de Rolim de Moura/RO, logo, o universo da pesquisa foi constituído por toda a população. Os resultados assinalam que as empresas preocupam-se em atender com os aspectos da sustentabilidade empresarial, destaca-se a dimensão ambiental, onde os frigoríficos se comprometem em adquirir e comercializar produtos que atendam a legislação ambiental, seja no ambiente interno ou externo. Cabe destacar que a Empresa C demonstrou ter forte potencial sustentável. Porém, nota-se pontos críticos no eixo econômico na avaliação de indicadores de desempenho financeiro ainda em processo de implementação. Sugere-se desenvolvimento de um processo estratégico que englobe principalmente a dimensão econômica, para que alcancem maiores formas de competitividade, e assim obtenha maior crescimento econômico com a preservação da ambiental.

**PALAVRAS-CHAVES:** Agroindústrias Frigoríficas. Diferencial Competitivo. Sustentabilidade Empresarial. Dimensão Econômica, Social e Ambiental.

## **INTRODUÇÃO**

O termo sustentabilidade indica que o uso de todos os recursos naturais para gerir a produção deve ser equilibrado e responsável, independente do ramo de atuação da organização. O meio corporativo está atento a todas variáveis existentes sobre sustentabilidade, pois, a empresa que trabalha de acordo com os conceitos de sustentabilidade possui um grande diferencial no mercado.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Ms. Simone Marçal Quintino.

<sup>2</sup> Acadêmico do 8º Período do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia. E-mail: diegoadm15@gmail.com

Com o tema sustentabilidade em discussão com a finalidade de manter estáveis os recursos naturais, surgiu no meio corporativo a sustentabilidade empresarial, com objetivo de atender aos requisitos do termo e ir além, utilizá-la como uma estratégia para tornar a organização competitiva. Para utilizar a sustentabilidade empresarial como um fator de diferenciação no mercado a empresa deve direcionar sua atuação em dimensões importantes para o tema, são elas: dimensão social; dimensão ambiental e dimensão econômica. Portanto, este estudo buscou abordar os critérios utilizados quanto à aplicação da sustentabilidade empresarial em agroindústrias frigoríficas de bovinos, e as estratégias utilizadas para que consigam atingir seus objetivos tornando-se empresas competitivas no mercado de agroindústrias frigoríficas.

Levando em conta que lidar com questões sociais, econômicas e ambientais de forma satisfatória constitui um desafio para os frigoríficos permanecerem competitivos no mercado, desenvolver sustentabilidade empresarial torna-se um fator primordial no planejamento estratégico dos frigoríficos. Para tanto, este estudo teve como problemática: quais as estratégias utilizadas pelas agroindústrias frigoríficas de bovinos para promover a sustentabilidade empresarial e obter diferencial competitivo no mercado?

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as estratégias de sustentabilidade implantadas no setor frente às mudanças no mercado, e como objetivos específicos, evidenciar como a sustentabilidade empresarial propicia vantagem competitiva ao setor, identificar as dimensões da sustentabilidade empresarial evidenciadas no setor em estudo, verificar as estratégias adotadas pelo setor quanto à sustentabilidade empresarial e comparar as principais estratégias de sustentabilidade empresarial praticadas pelas empresas.

A temática deste estudo nasceu da aspiração de analisar o crescimento de agroindústrias frigoríficas brasileiras, de tal modo, que com o aumento de consumo existente de carne bovina no Brasil e no comércio exterior torna-se necessário que as agroindústrias frigoríficas tenham o objetivo de criar estratégias precisas para produzir um produto que atenda aos requisitos de sustentabilidade exigidos por clientes, consumidores, órgãos fiscalizadoras, para que obtenham diferencial competitivo no mercado. A relevância deste estudo relaciona-se a necessidade de implementação da sustentabilidade empresarial como estratégia de diferenciação no mercado, pois, com a aplicação da sustentabilidade empresarial a organização conseguirá operar com mais segurança quanto ao uso dos recursos naturais,



garantindo assim que todo o processo seja eficiente e eficaz, por um longo período, e consequentemente, a agroindústria frigorífica pode obter bons lucros e satisfazer todos que estão em torno dela.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fundamentação teórica objetiva expor e avaliar considerações de diferentes autores e pesquisas do assunto objeto de estudo, abordando contexto geral do desenvolvimento sustentável, sustentabilidade empresarial, as dimensões da sustentabilidade empresarial, bem como competitividade empresarial e estratégias, e agroindústrias frigoríficas de bovinos.

### **1.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

O conceito de sustentabilidade refere-se às analogias entre desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e equidade social. Pereira, Silva e Carbonari (2011) evidenciam que sustentabilidade pode ser definida como a característica de um processo ou sistema que permite que ele exista por um longo tempo ou por um período indefinido, ou seja, nas últimas décadas o conceito tornou-se um princípio onde o uso dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes em cada indivíduo não deve comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Logo, o termo sustentabilidade visa mostrar a sociedade que todo crescimento deve estar vinculado ao equilíbrio entre o ambiente e aos que o utilizam, sendo uma preocupação muito relevante para que o desenvolvimento seja contínuo, pois, desenvolvimento sustentável é para que todo sistema exista por um período indefinido e que os recursos naturais utilizados possam durar por um longo tempo, colaborando para que as gerações futuras consigam satisfazer suas necessidades.

Assim, uma sociedade sustentável é aquela que não coloca em risco os recursos naturais existentes. Para Strobel (2005) a relação entre meio ambiente e desenvolvimento é avaliada como o ponto principal dos problemas ecológicos, visto que o desenvolvimento sustentável é explicado pela necessidade de um novo estilo da sociedade relacionar-se com o meio ambiente, de maneira que possa garantir sua própria continuidade.

Nota-se que desenvolvimento sustentável é aquele que proporciona melhoria da

qualidade da vida do homem na terra, ao mesmo tempo em que respeita a capacidade produtiva do ambiente em que está inserido. O meio corporativo busca interagir com o sistema de produção e com a sustentabilidade, isso devido aos recursos naturais estarem difíceis de serem encontrados, podendo assim prejudicar a indústria de forma geral, sem matéria-prima não existe produção. Portanto, conciliar produção e recursos naturais é um fator importantíssimo para que uma empresa possa se manter por um longo período no mercado.

Oliveira (2008, p. 35) destaca que “existe um conflito de interesses no uso dos recursos entre o interesse a curto prazo de indivíduos ou grupos, e o interesse a longo prazo da coletividade”. Portanto, lidar com questão sustentável exige administrar conflitos existentes quanto ao uso dos recursos a curto prazo e a longo prazo. Para que se tenha recursos naturais a longo prazo é fundamental que o modo de utilização seja sustentável para que não haja comprometimento do seu uso no futuro.

Para Amato Neto (2011, p. 2) “um modelo de desenvolvimento sustentável deve objetivar o atendimento das necessidades presentes na sociedade, sem, contudo comprometer a possibilidade de gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”. Observa-se que planejar um modelo de desenvolvimento sustentável, visa atender as necessidades dos consumidores, então, as organizações pesquisadas não precisam diminuir ou isolar sua produção, mas observar se sua produção será contínua por um longo período, garantindo sua permanência no mercado.

Ao tratar de desenvolvimento sustentável deve-se observar como estão sendo executados os procedimentos da produção, levando-se em consideração a questão de que e para quem, ou seja, todo esforço para que a produção ocorra deve convergir para que a organização consiga atingir suas metas (OLIVEIRA, 2009).

## 1.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

As empresas estão caminhando em direção do aperfeiçoamento da sustentabilidade empresarial a fim de prestarem serviços ou produtos que atendam aos critérios de sustentabilidade empresarial. Winston *apud* Werbach (2010, p. 8-9) evidencia que empresas inteligentes usam uma estratégia ambiental para alavancar suas oportunidades de negócios e

inovação e que utilizar sustentabilidade no ambiente da organização não se limita em aumentar receitas ou reduzir custos objetivando inflar o lucro final. Trata-se de sobreviver e prosperar seguindo tendências emergentes na sociedade de consumo, na tecnologia e nos recursos naturais, essa afirmação sugere as empresas do setor pesquisado que sustentabilidade é uma ferramenta para que uma organização consiga alavancar-se no mercado, levando em consideração de que não basta querer implementar a ferramenta somente para cortar custos e aumentar o lucro, mas, aplicar a sustentabilidade conduz a empresa a se manter no mercado competitiva.

A prática de responsabilidade socioambiental são incipientes devido à sua complexidade e que atualmente vem sendo valorizado em diversos setores produtivos, inclusive no setor pecuário. Os procedimentos associados às questões ambientais variam de acordo com o porte da organização; exigências de licenciamento e a legislação ambiental são mais importantes que as motivações associadas à redução de custos. Nesse contexto, Santos e Barczsz (2010) expõem que garantir a sustentabilidade nos negócios tornou-se uma preocupação mundial e para competir internacionalmente, à indústria frigorífica precisa amparar-se por ações que buscam a sustentabilidade ambiental, desenvolvendo ainda um posicionamento eficaz às demandas sociais e ambientais.

A questão da responsabilidade social deixou de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se uma função estratégica dentro das organizações; o selo verde tende a se transformar em instrumento gerencial estratégico; o conceito de ecoeficiência ganha relevante importância no processo de redução do uso de energia, de recuperação ou reciclagem de água por quantidade de produto fabricado e que pode melhorar a imagem da entidade perante a sociedade, esclarece Andrade e Tachizawa (2012). Por conseguinte, as agroindústrias de bovinos estudadas devem incrementar a prática de sustentabilidade empresarial de acordo com as exigências de licenciamento e legislação ambiental, obter o selo verde é considerado um item gerencial estratégico nas organizações, principalmente nas agroindústrias frigoríficas de bovinos, esses fatores podem ajudar o setor estudado a melhorar o ambiente externo e pode melhorar a imagem da empresa perante os clientes e consumidores.

O enfoque na sustentabilidade no meio corporativo é fundamental, pois, trazem importantes contribuições diretas e indiretas das empresas para a sociedade. Essas contribuições diretas e indiretas podem ser representadas no sistema de produção, vendas,

demanda por suprimentos e distribuição até o consumidor final, estas, produzem impactos em toda sociedade em seu entorno. Por esse motivo, os *stakeholders*<sup>3</sup>, ou partes interessadas, demandam cada vez mais que as empresas às quais são ligados prestem conta dos impactos de suas atividades na sociedade em geral, de forma transparente e responsável.

Para prestar conta dos impactos gerados na produção, a empresa precisa desenvolver uma visão sistêmica dos seus negócios, de tal sorte que as decisões tomadas por sua alta administração demonstrem que ela está realmente comprometida em incorporar os interesses dos seus *stakeholders* às suas estratégias corporativas, principalmente quando esses negócios dizem respeito ao longo prazo (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011). Com esta afirmação percebe-se que a organização deve criar um sistema sustentável para que quando ocorrer às cobranças ela esteja apta a apresentar resultados positivos, desta forma, a credibilidade da empresa poderá estar em evidencia no cenário competitivo que esta inserida. Administrar uma empresa de forma responsável quanto à apresentação e cumprimentos das solicitações de sustentabilidade empresarial é um objetivo imprescindível para a gestão de uma organização, uma vez que é importante a apresentação dos resultados dos impactos que as organizações geram, estreitando cada vez mais as empresas a atuarem de modo correto perante a sociedade.

Nota-se que é importante as empresas pesquisadas estarem focadas na sustentabilidade em suas atividades. Aplicar a sustentabilidade empresarial abrange todo ambiente em que a organização está inserida, sistema de produção, vendas, demanda por suprimentos e distribuição até o consumidor. As agroindústrias frigoríficas pesquisadas ao implementarem a ação proposta, terá um grande diferencial no mercado em que atuam, pois, atuarão para satisfazer a todos que estão direta e indiretamente ligada a empresa. Muitos envolvidos cobraram da organização ações voltadas para a sustentabilidade, para responder a todos a empresa buscará enquadrar-se aos requisitos de sustentabilidade empresarial em suas atividades a fim de satisfazer os interessados.

O Brasil possui um amplo campo de recursos naturais em toda sua extensão e o movimento para que o uso desses recursos utilizados para o desenvolvimento do país seja de

---

<sup>3</sup> *Stakeholders*: refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa, ou seja, inclui indivíduos grupos e outras organizações que possuem interesse comum e habilidade para influenciar, (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

maneira sustentável chegou ao setor privado. O setor privado deve incorporar a inovação sustentável como prioridade estratégica na condução dos seus negócios, independentemente do porte e do segmento da empresa, para ganhar competitividade no cenário mundial (LOURES, 2009).

Logo, as agroindústrias frigoríficas de bovinos precisam diferenciar-se no requisito inovação sustentável para que conquistem um nível sustentável satisfatório para si e para toda sociedade envolvida. Nesse contexto, Pereira, Silva e Carbonari (2011, p. 159) enfatizam que “na economia, as empresas são responsáveis pelo desenvolvimento de um processo sistêmico de retorno de valor para a sociedade, bem como por soluções sustentáveis para os impactos de suas atividades na utilização e renovação dos recursos naturais”.

Com esta afirmação observa-se a necessidade das empresas assumirem a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável, para que o ambiente no qual está inserida seja agradável a todos os envolvidos nas atividades praticadas pela organização. Observa-se ainda que a empresa precisa solucionar os problemas gerados pelas atividades executadas, afim de preservar os recursos naturais utilizados na produção. Para Laszlo e Zhexembayeva (2011, p. 15) os investidores, reguladores, empregados e, principalmente, consumidores e clientes requerem cada vez mais das ações do âmbito social e ambiental dentro do um mercado, o que, por conseguinte, inflige novas pressões sobre as empresas e cria novas oportunidades de lucro e crescimento para o mercado local.

Através da crescente expectativa quanto ao desenvolvimento sustentável empresarial, o que se observa é que sustentabilidade empresarial envolve questões ambientais, sociais, econômicas e culturais. São esses fatores que permeiam as atividades realizadas pelas organizações, e que as tornam diferenciadas e competitivas no mercado, onde o nível de concorrência é consideravelmente elevado.

Amato Neto (2011, p. 2) entende que:

A noção de sustentabilidade também vem permeando o âmbito normativo empresarial, como evidenciam as Normas de Gestão Ambiental ISO 14000, o “selo verde”, a Norma de Responsabilidade Social ABNT 16001 e ISO 26000, os projetos de Produção mais limpa (*cleaner production*) e as estratégias 3R – *Reduzir, Reciclar e Reutilizar*, as práticas de logística reversa, além de muitas outras.

Diante dessa afirmação nota-se que as organizações devem observar os normativos

que especificam as práticas de sustentabilidade empresarial, eles direcionam para que a empresa tenha uma base de como criar um sistema sustentável. Os normativos apresentam critérios para que a organização possa se enquadrar para obter o certificado de que todo processo de produção está sendo realizado de modo sustentável.

Entretanto, Coral (2002) comenta que empresas nacionais dos países em desenvolvimento que exportam produtos aos países desenvolvidos devem atender aos requisitos do mercado internacional, que exige além de qualidade e preço, produtos ecologicamente correto, pois a questão ambiental pode ser caracterizada como uma barreira para a entrada de produtos e serviços nos mercados dos países desenvolvidos, cuja tendência é a proibição da entrada de bens produzidos de maneira não sustentável. Percebe-se que no ambiente dos negócios, a sustentabilidade em uma organização quando bem definida conduz uma estratégia final de economia de recursos, permitindo alcançar uma nova base de consumidores, e assim, obterá uma estratégia com o dom de ganhar, manter e aprimorar empregados, clientes e sua comunidade.

### 1.3 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A sustentabilidade empresarial busca apresentar variáveis que colaborem para uma atuação que melhore o desempenho das organizações tanto no que diz respeito no âmbito da produção quanto na imagem que a empresa possui perante a sociedade. Para Werbach (2010, p. 9), conseguir atingir a verdadeira sustentabilidade são imprescindíveis quatro componentes igualmente importantes: social, econômico, ambiental e cultural. Percebe-se que quando uma empresa decide em praticar a sustentabilidade empresarial ela não apenas deve se preocupar com o setor ambiental, ele é importante, porém, com as mudanças que ocorre no mercado. Análises apontam que implantar um trabalho sustentável é relevante focar as seguintes dimensões: social, econômica, ambiental e cultural.

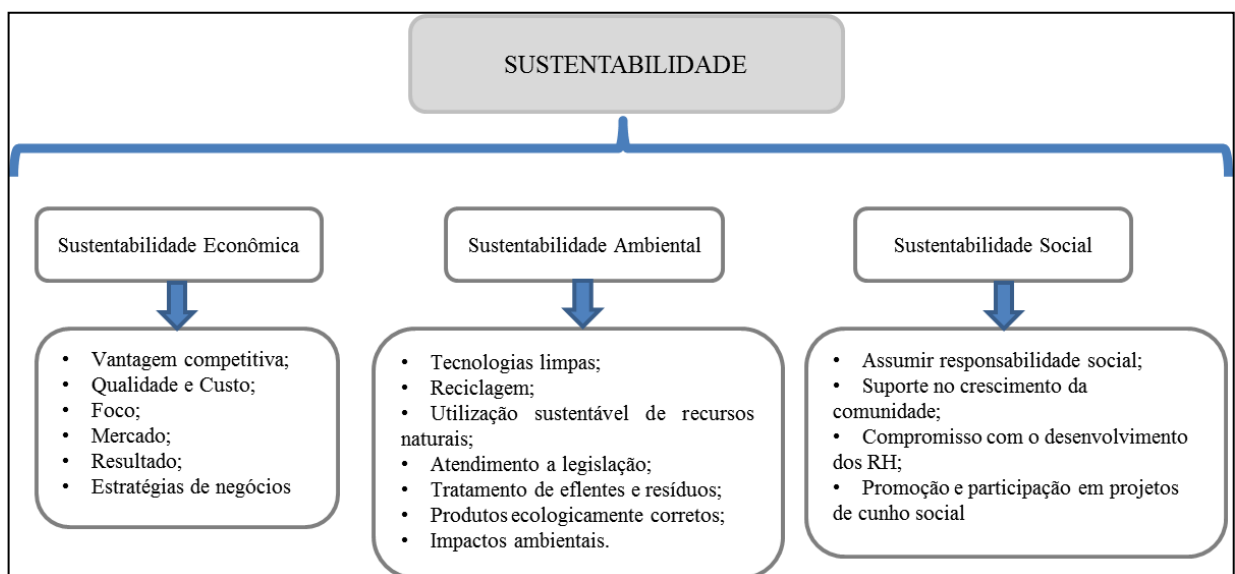
Coral, Rossetto e Selig (2003) ressaltam que uma empresa pode ser considerada sustentável se cumprir com critérios voltados à economia viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde atua. Nota-se que a construção da sustentabilidade de uma empresa deve ser contínua, sendo necessário acreditar na sua sustentabilidade, ou seja, ao trabalhar em todas as dimensões da sustentabilidade, as

organizações buscam fazer a diferença, não só no momento em que estão situadas, mas permanentemente.

Quanto às dimensões, verifica-se que várias obras identificam três dimensões de sustentabilidade empresarial: a social; ambiental e econômica, todas as ações da empresa são trabalhadas de maneira que o resultado seja favorável não apenas para uma parte ou uma minoria, mas, sim para todos que estão envolvidos nos resultados dos processos. Reforçando Oliveira (2008, p.23) “o conceito que o desenvolvimento tem de ocorrer nas esferas ambiental, econômica e social”.

Logo, os itens com maior ênfase para uma organização atuar de forma sustentável é levar em consideração a questão ambiental, social e econômica, esses fatores são fundamentais para que sustentabilidade empresarial seja reconhecida. Uma vez que esses critérios são de suma importância para que a empresa possa avaliar o que pode ser feito no que diz respeito ao desenvolvimento de uma produção de maneira sustentável. Uma empresa pode tornar-se competitiva aplicando as três premissas citadas para desenvolver de maneira equilibrada e sustentável, pois observar questões ambientais, sociais e econômicas torna-se uma ação distinta no setor de agroindústria frigorífica, e concomitante a demanda por produtos oriundos de práticas sustentáveis é crescente e importante para disseminar a sustentabilidade nas empresas, conforme apresenta a Figura 1.

**Fig. 01:** Modelo de sustentabilidade empresarial



Fonte: Coral (2002, p.129)

foi desenvolvido por Coral (2002) objetivando a união dos modelos de planejamentos estratégicos tradicionais e os modelos ambientais já existentes em uma única metodologia, e preza pela diminuição das discrepâncias nas técnicas de diagnóstico do grau de sustentabilidade empresarial, conforme expõe Martins *et al.* (2010b). Os autores Coral, Rossetto e Selig (2003) completam o pensamento dos autores supracitados destacando que a principal contribuição desta ferramenta é a estruturação da informação do diagnóstico estratégico para a elaboração de estratégias sustentáveis e a escolha das ferramentas mais adequadas à sua implementação.

Deste modo, o modelo PEPSE distingue pelas suas bases de sustentabilidade que se estabelecem durante o processo de aplicação do modelo, desenvolvendo assim uma única visão sustentável. Conforme enfatiza Martins *et al.* (2010b, p. 74):

- a) sustentabilidade econômica: vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado, resultado e estratégias de negócios;
- b) sustentabilidade ambiental: tecnologias limpas, reciclagem, utilização sustentável de recursos naturais, atendimento à legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos e impactos ambientais;
- c) sustentabilidade social: assumir responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, promoção e participação em projetos de cunho social.

O modelo PEPSE utiliza-se das macro etapas dos modelos de planejamento estratégico, onde insere nestes modelos análises detalhadas das variáveis ambiental e social, tendo como principal contribuição estruturação da informação dos diagnósticos estratégicos para a elaboração de estratégias sustentáveis e a escolha de ferramentas mais adequadas à sua implementação, explica Coral (2002, p. 130). Martins *et al.* (2010a) completam que o modelo caracteriza-se por apresentar etapas de diagnóstico estratégico; estratégias sustentáveis; e projeto de desenvolvimento, onde é dividido em duas etapas distintas, que são o levantamento e a análise de dados. Nota-se que o modelo de sustentabilidade empresarial desenvolvido por Coral (2002) expressa todos os elementos básicos para instituir a sustentabilidade empresarial, pois preocupa-se com a economia do mercado, o ambiente em que está inserido e toda a comunidade envolvida onde encontra-se a organização.

Diante disso, a visão do líder da organização torna-se fator determinante no processo estratégico e administrativo, identificando ameaças e oportunidades, enfatiza Coral (2002). Martins (2006) completa que a visão do líder também pode ser destacada como uma variável ligada à legitimidade das questões ambientais, isto é, a forma que os gestores compreendem a



responsabilidade com o meio ambiente como sendo parte integrante da estrutura organizacional. Identifica-se que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado com as competências empresariais de seus dirigentes, em manter a inovação, objetivando a obtenção de vantagem competitiva.

A preocupação ambiental passou, gradativamente, a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência, diferenciando as organizações em termos de política de *marketing* e de competitividade no mercado, expõe Layrargues (1998). Para garantir uma padronização de sustentabilidade existem algumas normas internacionalmente reconhecidas que certificam as empresas que realmente exerçam suas atividades de forma sustentável, tais com ISO 9001 (dimensão econômica), ISO 14001 (dimensão ambiental), OHSAS 18001 e AS 8000 (dimensão social). Neste contexto, Coral (2002) traz que em função do impacto causado pela atividade industrial ao meio ambiente e por exigências do próprio consumidor, as leis tendem a ser muito mais rígidas, forçando empresas a aplicarem tecnologias limpas, que referem-se à utilização de processos produtivos, matérias-primas e insumos que não geram efluentes e resíduos poluentes ao seu processo produtivo, com parâmetros legais, bem como, por uma questão de custos.

#### 1.4 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E ESTRATÉGIAS

A competitividade tornou-se fator essencial para uma empresa se diferenciar no mercado em que atua, e, o uso de estratégias sustentáveis proporciona vantagem frente à concorrência. Martins (2006) destaca que para uma empresa ser competitiva significa ser capaz de suportar a concorrência de outras empresas, é estar situada dentro de um ambiente competitivo onde é possível concorrer, logo, para uma empresa poder concorrer com outras é necessária que se construa estratégias eficazes de modo a torná-la competitiva no ambiente na qual está inserida. Para que haja uma definição eficiente de uma estratégia deve-se iniciar considerando e dividindo em seis atividades críticas, enfatiza Martins (2006, p. 31):

- a) estratégia como um padrão coerente, unificado e interativo de decisões;
- b) estratégia como um meio de se estabelecer o propósito de uma organização, em termos de seus objetivos em longo prazo;
- c) estratégia como uma definição do domínio competitivo de uma empresa;
- d) estratégia como uma resposta a oportunidades externas e a forças internas e fraquezas como forma de se conseguir vantagem competitiva;
- e) estratégia como um sistema lógico para diferenciar tarefas diretivas em níveis corporativos, comerciais e funcionais.
- f) estratégia como uma definição da contribuição econômica e não-econômica que a

empresa pretende fazer a seus *stakeholders*.

O desenvolvimento sustentável no mundo contemporâneo tornou-se preocupação entre as políticas de governos. Dessa forma, as ações adotadas pelas empresas para redução dos impactos ambientais são comumente constituídas devido a pressões externas (exigências legais ou de mercado). Coral (2002, p. 29) expõe que “a empresa deverá modificar os seus modelos de gestão e tomada de decisão, considerando não somente os aspectos econômicos, mas também sociais e ambientais”, entretanto, a iniciativa da tomada de decisão e internalização destes fatores pela empresa dependem ainda da pressão exercida pela sociedade e *stakeholders*. Para Coral, Rossetto e Selig (2003) haverá conflito entre competitividade e sustentabilidade ecológica, uma vez que as empresas que almejam sucesso procuram sempre diferenciar-se no mercado em que está inserido, bem como obter maior fatia de mercado através de sua capacidade tecnológica e operacional.

Percebe-se que empresas que objetivam diferenciar devem observar as exigências de políticas sustentáveis. Nesse contexto, Coral, Rossetto e Selig (2003) enfatizam ainda que as organizações necessitam melhorar os processos de tratamento de efluentes e resíduos, bem como utilizar tecnologias limpas, porém essa mudança poderá ocasionar aumento dos custos de produção adicionais. Deste modo, o planejamento estratégico consiste na principal ferramenta que auxilia as organizações para redução do impacto ambiental e para melhora da imagem social.

O desenvolvimento sustentável engloba três princípios básicos, equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental, o conceito amplo de sustentabilidade empresarial deverá considerar essas três variáveis. Assim, uma vez que a questão do crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social (CORAL; ROSSETTO; SELIG, 2003, p. 03).

Nota-se que uma empresa para ser considerada sustentável deve atender aos princípios sociais, ambientais e economicamente, produzindo de maneira que não agrida o meio ambiente, conseqüentemente obterá uma posição competitiva no mercado, bem como contribuirá para o desenvolvimento social do ambiente que atua. Pereira, Silva e Carnonari (2011, p. 167) enfatizam que para muitas empresas, desenvolver produtos e serviços sustentáveis pode certamente significar a chance de conseguir melhores retornos econômicos e financeiros, além de fortalecer sua marca e imagem. Assim, a sustentabilidade empresarial também deve ser vista como uma oportunidade de novos negócios para as empresas. Conciliar

progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento e perenidade dos negócios, explica Zambon e Ricco (2009).

Por conseguinte, Coral, Rossetto e Selig (2003) expõem que para isso ocorrer, as organizações necessitam incluir a preocupação com o meio ambiente natural e a responsabilidade social no seu planejamento estratégico, para que assim possam identificar oportunidades e priorizar investimentos, sem deixar de relacioná-las com o seu desenvolvimento econômico. Logo, é imprescindível que as organizações analisem a aplicabilidade dos modelos existentes, avaliando se a sua demanda será suprida. Deste modo, a empresa deve procurar relacionar o benefício ambiental e social com uma demanda de mercado.

Os autores supracitados avaliam que ao oferecer funcionalidades que são identificadas pelos clientes como sendo o valor agregado do produto a possibilidade de obter-se o retorno econômico são maiores, além de evidenciar a vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Nesse sentido, Coral (2002, p. 47) enfatiza que uma empresa pode ser considerada sustentável se atender aos critérios de ser economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social do ambiente em que está inserida, para isso o autor comenta que a sustentabilidade engloba competitividade, conforme pode ser observado no quadro 01.

**Quadro 01:** Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

<b>Competitividade</b>	<b>Sustentabilidade</b>
Baseada em fatores econômicos e operacionais	Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas	Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualistas	Cooperação

Fonte: Coral (2002, p. 47)

Assim, uma organização para manter-se distinta no mercado deve englobar todos os requisitos da competitividade e da sustentabilidade. E ao alcançar equilíbrio comercial e de *superávit* em exportações contribuem para o crescimento econômico de um país, porém, a globalização da economia mundial atual exige que países em desenvolvimento melhore seu desempenho tecnológico e ambiental, agregando maior valor aos seus produtos, para assim aumentar sua competitividade internacional, expõe Coral (2002). Concomitante, o efeito da globalização poderá favorecer o desenvolvimento sustentável se houver cooperação internacional para atingir níveis aceitáveis de emissões de substâncias, bem como reverter situações de poluição.

## 1.5 AGROINDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DE BOVINOS

Segundo dados do IBGE (2013), em 2012 foram abatidas 31,118 milhões de cabeças de bovinos, ocorrendo um aumento de 0,8% comparando com os resultados obtidos em 2011. Quanto às exportações, em 2012 o Brasil exportou carne bovina *in natura* para 92 países, a região em destaque no abate de bovinos é a região Centro-Oeste com 38,5% da produção nacional de abate em 2012, a região Norte obteve o índice de 19,4% no cenário brasileiro, conforme IBGE (2013). Com esses dados percebe-se que o Brasil possui uma produção de carne bovina relevante, onde o mercado interno e externo pode ser satisfeito ou acentuado com sua produção.

O Produto Interno Bruto (PIB), que representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa região, verificou-se que o PIB do agronegócio brasileiro estimado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2013), da Esalq/USP, com o apoio financeiro da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), cresceu 0,77% em abril, acumulando nos quatro primeiros meses de 2013 expansão de 2,99%, sendo que a cadeia da pecuária apresentou crescimento expressivo de +0,75% em abril e +3,92% no acumulado de 2013 (CEPEA, 2013, p. 08).

Percebe-se que a bovinocultura de corte é uma das principais atividades produtivas do agronegócio brasileiro, proporcionando a maior renda obtida entre as cinco cadeias (algodão, cana-de-açúcar, soja, bovinocultura de corte e bovinocultura de leite), concomitantemente, as transformações que marcaram a pecuária nos últimos anos culminaram no alto grau de competitividade da cadeia, mas, paralelamente a isso, a indústria também se

modernizou, expõe Barros (2011), visto que nos frigoríficos as principais tendências foram a internacionalização das atividades e o aumento na concentração do setor, levando, portanto à redução do número de frigoríficos. A tabela 01 demonstra a variação do PIB da agropecuária entre o ano de 2012 e 2013.

**Tabela 01:** Variação do PIB do agronegócio nacional (%) – Agropecuária

<b>2012/2013</b>	<b>Insumos</b>	<b>Primário (A)</b>	<b>Indústria</b>	<b>Distribuição</b>	<b>Agronegócio Global (B)</b>
Abril	0	-0,45	-0,87	-0,54	-0,55
Mai	-0,46	-0,6	-0,57	-0,41	-0,52
Junho	0,12	0,07	-0,89	-0,44	-0,36
Julho	0,11	0,17	-0,5	-0,25	-0,16
Agosto	0,47	0,26	-0,53	-0,36	-0,14
Setembro	0,11	0,3	-0,74	-0,35	-0,22
Outubro	0,17	0,47	0,28	0,27	0,32
Novembro	0,45	0,6	1,82	0,97	1,04
Dezembro	-0,03	0,12	0,46	0,31	0,26
Janeiro	1,17	1,65	0,28	0,72	0,91
Fevereiro	0,95	1,46	0,08	0,45	0,7
Março	0,71	1,01	0,3	0,38	0,58
Abril	0,42	0,79	0,97	0,71	0,77
Acúm. no Período (2013)	3,29	5,01	1,64	2,28	2,99

Obs.: (A) Somente a agropecuária; (B) Todo o Agronegócio da agropecuária

Fonte: CEPEA (2013)

Com toda demanda existente pelo produto, é necessário que as empresas do setor sejam eficazes e eficientes em suas estratégias para que possam tornar-se competitivas no mercado que atuam. Nogueira (2011) ressalta que até o ano de 2050, rebanhos e abates demandam aumento de 390,9 milhões de cabeças de bovinos. Esse índice torna-se relevante, devido enorme perspectiva sobre a necessidade de carne bovina que tende a ser preciso futuramente. Logo, as agroindústrias que buscarem as melhores estratégias ou melhores práticas de se atuar no mercado de abate bovino poderão ser empresas competitivas para atender a demanda por carne bovina.

Para Martins (2006) exportações de produtos industrializados e serviços para outros países, principalmente para países desenvolvidos, podem ter a consumação da negociação prejudicada pela falta de atitudes sustentáveis da empresa exportadora. Com base na relevância que se tem tratada a sustentabilidade empresarial por vários autores, o setor

pesquisado pode utilizar essa ferramenta como diferencial para ganhar o mercado consumidor de carne bovina. Por conseguinte, as organizações devem estar conscientes da responsabilidade de manter uma produção voltada para a sustentabilidade objetivando melhorar a relação do ambiente interno da organização e a relação da organização com os agentes externos que estão ligados a ela.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à forma de estudo, a pesquisa teve caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e o método utilizado foi o dedutivo.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. No que diz respeito à pesquisa descritiva distingue-se pela descrição das características de uma determinada população, ou seja, é o estudo descritivo de determinado dado com suas variáveis do objeto de estudo, conforme expõe Santos (2005). Nota-se que a utilização da pesquisa descritiva permite que todas as informações coletadas possam ser avaliadas e analisadas de acordo com os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto à abordagem qualitativa Michel (2005, p. 33) avalia que o pesquisador participa da pesquisa, compreende e interpreta os dados. Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) completa que esse tipo de abordagem diz respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais autênticos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. O método consiste em um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar e intervir na realidade, tendo como diretriz, problemas formulados que sustentam regras e ações, como expõem Gerhardt e Silveira (2009). Os autores evidenciam ainda, que o método dedutivo parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis que possibilita chegar a conclusões de maneira formal.

As técnicas de coletas utilizadas para elaboração da pesquisa foram a pesquisa bibliográfica com utilização de documentos públicos com relação ao tema, assim como pesquisa de campo com utilização de entrevista semiestruturada. A pesquisa bibliográfica foi realizada mediante levantamento de principais autores e estudos com relação ao tema, sendo

investigados principalmente livros, artigos, revistas especializadas, teses e dissertações com o objetivo levantar dados quanto aos aspectos teóricos do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, identificando as dimensões da sustentabilidade empresarial evidenciadas no setor de agroindústrias em estudo, bem como aspectos sobre competitividade e estratégias, apresentando ainda cenários da agroindústria frigorífica de bovinos.

O formulário de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) foi adaptado conforme tese de doutorado em Engenharia de Produção de Coral (2002) intitulado: Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, composto por 39 perguntas, divididas em 3 etapas: identificação do perfil do entrevistado, identificação do perfil da empresa, e por último identificação do perfil organizacional voltado para a sustentabilidade, sendo que esta última divide-se conforme as dimensões da sustentabilidade empresarial proposto no modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE desenvolvida por Coral (2002), sendo ainda estrutura conforme escala de Likert de pontuação de 1 a 5.

O formulário pré-definido foi aplicado ao gerente geral de cada indústria frigorífica de bovinos no período de 01 a 20 de Janeiro de 2014, com o objetivo verificar as estratégias adotadas pelo setor quanto à sustentabilidade empresarial, buscando ainda evidenciar como a sustentabilidade empresarial propicia vantagem competitiva ao setor, bem como realizar um comparativo quanto às principais estratégias de sustentabilidade empresarial praticadas pelas empresas.

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes gerais que atuam nas 03 (três) agroindústrias frigoríficas de bovinos no município de Rolim de Moura – RO, logo, o universo da pesquisa foi constituído por toda a população ou universo. Entende-se por população não o número de habitantes de um local, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objeto de estudo, explica Vergara (2006).

Para análise dos dados utilizou-se o método de triangulação dos dados coletados através das fontes já referidas que permite, concomitantemente, uma maior validade dos dados e uma inserção mais aprofundada dos pesquisadores no contexto de onde emergem os fatos, as falas e ações dos sujeitos, destaca Souza e Zioni (2003). Para melhor análise dos

dados, a entrevista foi gravada utilizando gravador de voz, todas as falas foram analisadas e interpretadas conforme categorias e etapas do roteiro, onde na primeira e segunda etapa os dados foram coletados com apoio de formulário, na última etapa a análise decorreu através da identificação de núcleos estruturados recorrentes do discurso, bem como identificação das dimensões da sustentabilidade empresarial (social, ambiental e econômica). Deste modo, todas as falas foram separadas e organizadas por trechos, e constitui alicerçado com base em índices da realidade e do contexto em geral, pois permitirá o estabelecimento de relações entre os fatos, falas e ações do entrevistado.

Quanto à análise do conteúdo, todos os dados coletados através da entrevista com os dirigentes das empresas foram formatados, e suas informações analisadas através de tabelas utilizando para a elaboração dos mesmos *Word* e *Excel*, comparando com os principais estudos com relação ao objeto de estudo, bem como, analisando e confrontando o grau de aplicação da sustentabilidade empresarial nas organizações de estudo, considerando assim o alcance dos objetivos nessa pesquisa. A pesquisa obedeceu aos critérios éticos estabelecidos, onde as empresas e os entrevistados não foram identificados e todas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A), sendo que os sujeitos da pesquisa foram codificados de S1 a S3 e as empresas de A, B e C. O trabalho foi estruturado conforme o Manual do Artigo Científico do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO, 2010).

### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Após a aplicação do formulário de entrevista semiestruturado conforme modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE desenvolvida por Coral (2002) foi possível verificar o perfil dos dirigentes das empresas, e características das empresas, analisando ainda, as estratégias adotadas quanto à sustentabilidade empresarial, bem como realizar um comparativo quanto às principais estratégias de sustentabilidade empresarial praticadas pelas empresas em estudo.

#### **3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

A pesquisa teve como participantes 03 representantes das 03 indústrias frigoríficas



instaladas no município de Rolim de Moura, sendo que todos são do sexo masculino e a maioria ocupa o cargo de Gerente Geral (02) e Gerente Administrativo (01), trabalhando efetivamente na empresa em média há 04 anos.

Quanto à idade, verificou-se que os participantes possuem faixa etária entre 31 e 46 anos, são casados, e têm grau de escolaridade superior completo, com formação em Administração e Agronegócio. Vale ressaltar que o dirigente da empresa C é pós-graduando em Administração Orçamentaria e Tributária, logo, pode-se considerar como líderes maduros que se preocupam com o grau de instrução que é fator essencial para o desenvolvimento e sucesso no cargo em que ocupam, preocupam-se em ampliar seus conhecimentos, uma vez que, diante da responsabilidade do cargo e da necessidade de interpretação gerencial em relação às questões econômicas, ambientais e sociais tem influência direta nas estratégias a serem adotadas pela empresa, e consequentemente, o sucesso e obtenção de diferencial competitivo.

### 3.2 PERFIL DAS EMPRESAS

Quanto às características das empresas, a empresa A é considerada a maior empresa em processamento de proteína animal do mundo, atuando nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno e latas. A companhia está presente em todos os continentes, com plataformas de produção e escritórios no Brasil, Argentina, Itália, Austrália, EUA, Uruguai, Paraguai, México, China, Rússia, entre outros países, conforme dados do site oficial da empresa. A unidade instalada no município de Rolim de Moura foi aberta em 2012, tendo como base de suas atividades a produção de carne bovina *in natura*, e todos os produtos derivados da carne bovina apresentam o selo de identificação da marca, concomitantemente, os percentuais de comercialização dos produtos compreendem em 50% para o mercado interno e 50% para o mercado externo, o que demonstram um equilíbrio na distribuição de seus produtos no mercado consumidor, como pode ser evidenciado no extrato de verbalização: “o percentual de exportação da empresa é avaliado em 50%, dentro das metas da empresa e sua capacidade de produção” (S1 - EMPRESA A).

A Empresa B é considerada uma das maiores empresas globais de alimentos à base de carnes bovina, suína, de aves e peixes. Sua plataforma operacional diversificada e flexível é composta por unidades produtivas, comerciais e de distribuição instaladas em 22 países e em

5 continentes. Considerada uma das companhias brasileiras de alimentos mais internacionalizadas e diversificadas, seus produtos estão presentes em mais de 140 países. O Grupo afirma que ética é uma prática concreta, e o seu cumprimento fortalece as relações da empresa com a sociedade, as organizações de classe e política, fornecedores, clientes, consumidores, acionistas e com os próprios funcionários, que a partir de uma mesma base ética constroem dia a dia a cultura de uma nova empresa. A unidade do município de Rolim de Moura/RO foi instalada em 2009, compreendendo atividades voltadas ao abate a base de carne bovina, sendo, que os principais produtos comercializados são cortes selecionados de carne. Acerca do percentual de exportação da empresa, afirmaram que suas comercializações giram em torno de 60% no mercado externo e 40% para mercado interno. O extrato de verbalização demonstra como é avaliado o percentual de exportações da empresa:

“O percentual de exportação varia muito em relação as parcerias que o grupo realiza. O BNDES possui participação acionário no grupo e conforme as parcerias que obtemos é aumentado o percentual de exportação, por exemplo. Mas existe outras formas que no momento se fosse descrever iria expor uma equação complexa” (S2 - EMPRESA B).

A empresa C destaca-se como uma das líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne bovina, couro e exportação de boi vivo e derivados. O Grupo está entre os três maiores exportadores brasileiros, comercializando seus produtos para cerca de 100 países além de atuar também no segmento de processamento de carne bovina, suína e de aves. A unidade de Rolim de Moura/RO foi instalada no ano de 2009, e se diferencia das empresas A e B, ao comercializar além da carne *in natura* (cortes selecionados) a farrinha, e de acordo com o entrevistado concentra suas atividades na América do Sul, e é voltada essencialmente à exportação e a distribuição ao pequeno e médio varejo, visto que o percentual de exportação representa 70% do total de comercialização, atendendo o mercado interno em 30% de suas vendas. Por conseguinte, identificou-se que a instalação e crescimento da empresa A e B deve-se aos investimentos disponibilizados pelo BNDES, enquanto a empresa C preferiu ser conservador e crescer organicamente. A empresa avalia o percentual de exportação conforme a elevação de consumo.

### 3.2.1 Dimensão Ambiental

A preocupação com a preservação do meio ambiente em equilíbrio com a melhoria das condições socioeconômicas da população é destacada pelo desenvolvimento sustentável

das organizações, apoiando-se, na eficiência econômica, eficácia social e ambiental. A postura estratégica da empresa é uma variável que deve ser clara, pois influencia o escopo de atuação da empresa. Deve-se observar se a elaboração das estratégias está relacionada a eventos “proativos ou reativos” expõe Coral (2002, p. 115).

Nesse contexto, a questão aberta que buscou levantar quais as principais estratégias ambientais adotadas pela empresa, demonstra que as empresas pesquisadas possuem estratégias distintas e preocupação voltada para parcerias com fornecedores ecologicamente corretos, projetos de prevenção e minimização dos impactos ambientais, e atendimento a legislação ambiental, como pode ser observado nos extratos de verbalização dos participantes:

“Nossa estratégia está voltada por exemplo, nos processos de licitação e compras, as empresas selecionadas devem estar dentro das normas ambientais” (S1 – EMPRESA A”).

“O Grupo se preocupa em adotar tecnologias de fim de tubo, de prevenção da poluição e minimização dos impactos ambientais, por, sobretudo estar preocupada em ser líder e pioneira nessa corrente de atuação rumo à sustentabilidade e desenvolve projetos pioneiros e inéditos no que se refere ao meio ambiente” (S2 – EMPRESA B).

“Em geral, nossas estratégias baseia-se em atender as legislações ambientais (municipal, estadual e federal)” (S3 – EMPRESA C).

Responsabilidade social tornou-se função exclusiva de proteção para distinção estratégica dentro das organizações. No que concerne às iniciativas (projetos, ações, incentivos) de cunho sustentável, perante a dimensão ambiental, verificou-se que a Empresa C destaca-se pelas iniciativas que envolvem toda a comunidade, bem como exigências na compra de gado de produtores implementadores da legislação ambiental, que comparada as Empresa A e B o contexto ambiental é mais bem conscientizado perante a sociedade em geral, como pode ser observado nos extratos de verbalizações:

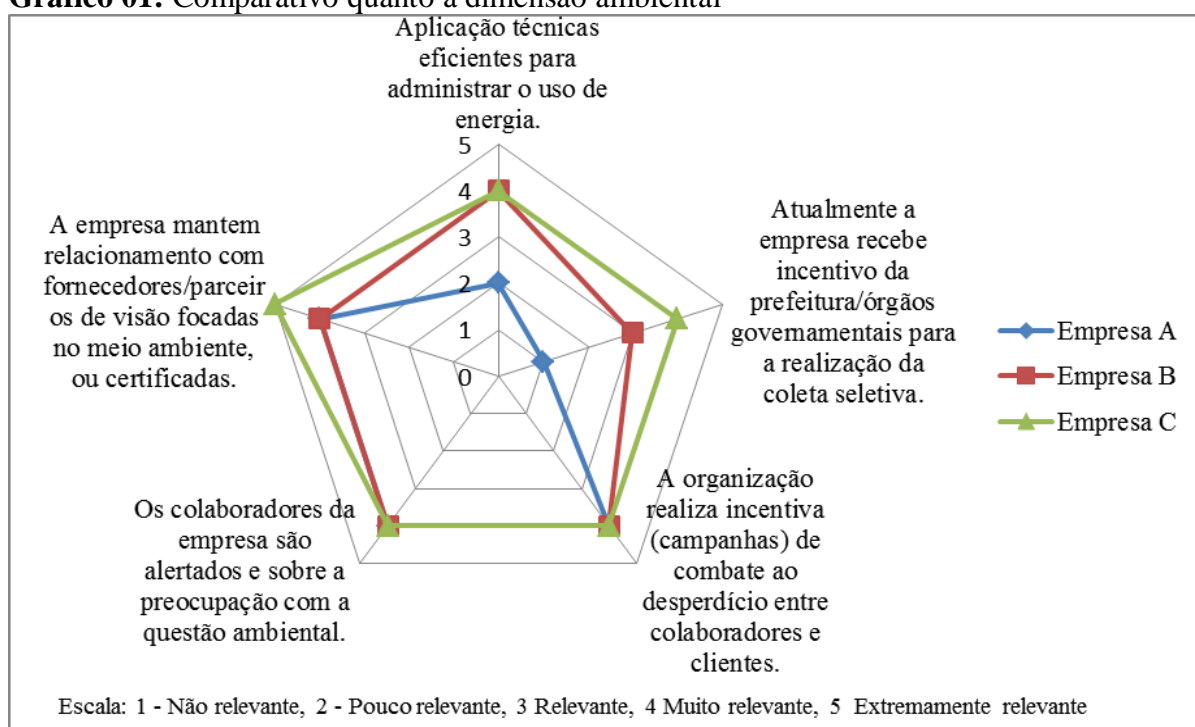
“O gado abatido na unidade, só é permitido de propriedades que estejam dentro das leis ambientais” (S1 – EMPRESA A).

“O Grupo se compromete a financiar e adquirir produtos da pecuária bovina de fontes que não estão incluídas na relação de áreas embargadas pelo IBAMA e no desenvolvimento das nossas atividades atuais ou futuras, sempre utilizados tecnologias e recursos que reduzam os impactos frente à natureza e as pessoas, visando contribuir para o futuro das próximas gerações” (S2 – EMPRESA B).

“Realizamos como forma de conscientizar a população a Semana meio ambiente com palestras para crianças e seus familiares, e ainda Pit stop. Na compra de gado os produtores deve estar atuando de acordo com a legislação vigente. E ainda, no tratamento de efluentes, com análises dos resíduos produzidos na empresa” (S3 – EMPRESA C).

Nota-se que as ações produzidas pelas empresas confirmam a posição de Andrade e Tachizawa (2012), onde relata a importância do selo verde, que tende a se transformar em instrumento gerencial estratégico, ao mesmo tempo, configura de acordo com Layrargues, (1998) em que a preocupação ambiental passou, gradativamente, a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência, diferenciando as organizações em termos de política de *marketing* e de competitividade no mercado. O gráfico 01 apresenta de forma comparativa a aplicabilidade dos requisitos para a sustentabilidade, quanto à dimensão ambiental das empresas pesquisadas.

**Gráfico 01:** Comparativo quanto à dimensão ambiental



Fonte: o autor, pesquisa realizada em Janeiro de 2014

O uso de tecnologias limpas, reciclagem, utilização sustentável de recursos naturais, atendimento à legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos e impactos ambientais são essências para o cumprimento da sustentabilidade ambiental. Quanto à aplicação de técnicas eficientes para administrar o uso de energia, as Empresas B e C avaliam como muito relevante no processo de aplicação da sustentabilidade ambiental, já a Empresa A não avalia como algo importante e essencial na empresa, por sua vez, pode-se considerar que o setor frigorífico caracteriza-se como grande consumidor de água, energia elétrica e produtos químicos utilizados em seu processo produtivo, e usar a racionalidade para manejar os recursos adquiridos para que as próximas gerações também possam usufruir destes benefícios torna-se um diferencial para o setor em estudo.

Santos e Barczsz (2010) enfatizam que a maior parte da carga contaminante é constituída por impurezas inerentes à matéria-prima, e as operações de abate, limpeza e desinfecção utilizadas durante as várias etapas do processo de produção dão origem a uma grande quantidade de dejetos, deste modo, o uso de técnicas para amenizar os desperdícios de energias, por exemplo, pode ser avaliado como instrumento para a sustentabilidade como a capacidade da evolução de um sistema sem haver dano de outro.

Nesse sentido, quando questionados quanto aos sistemas de controle de resíduos e o sistemas de custos ambientais utilizados pela empresa, verificou-se que o tratamento dos resíduos como forma de amenizar os impactos ambientais esta presente em 100% das empresas participantes, destacando que a Empresa A realiza todo o tratamento dos resíduos em efluentes (lagoas com aspersores). Para a Empresa B a criação do Projeto Marfrig Club capacita todos da empresa no que refere-se à atuação em boas práticas de sustentabilidade e no controle de custos e prevenção aos impactos sócio-econômico-ambiental. Já a Empresa C implementou o sistema “Diário de Bordon”, onde é possível avaliar os níveis de emissões de gases poluentes e de resíduos da empresa, para que assim a tomada de decisão norteadas pela sustentabilidade empresarial sejam realizadas com eficiência e eficácia. Dessa forma, os resultados vão ao encontro da necessidade das empresas assumirem a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável, onde Pereira, Silva e Carbonari (2011) destacam que atualmente as empresas são responsáveis pelo desenvolvimento de um processo sistêmico de retorno de valor para a sociedade, e por sua vez, por soluções sustentáveis para os impactos de suas atividades na utilização e renovação dos recursos naturais.

A legislação, atribuindo às organizações ações ativas proativas, aparece como grande influenciador das atividades de proteção ambiental, por sua vez, no que refere-se às ações do Governo e prefeituras para a realização de coleta seletiva de lixos a Empresa A evidenciou não receber qualquer incentivo de órgãos governamentais, diferente da Empresa B que afirma receber relevante apoio ao tratamento do lixo, e a Empresa C atualmente recebe tal ajuda. Quando questionados sobre qual a situação da eficiência dos processos de tratamentos de efluentes e resíduos da empresa em relação ao atendimento da Legislação ambiental vigente, ficou notório que todas as ações realizadas por cada empresa resultam de valores e objetivos próprios, como pode ser observado nos extratos de verbalizações:

“A empresa sempre está recebendo visitas dos órgãos competentes ambientais para vistorias do cumprimento da legislação, sendo este o único incentivo recebidos destes” (S1 – EMPRESA A).

“Sempre cumprimos com os requisitos propostos com a legislação ambiental e estamos em conformidade com a mesma, inclusive efetuamos análises, vistorias e monitoramento constantes de nossas atividades” (S2 – EMPRESA B).

“Tratamos esse assunto como determinante para o sucesso da empresa, e atualmente 95% dos resíduos sólidos e efluentes são tratados” (S3 – EMPRESA C).

Nota-se que a tomada de decisão frente à necessidade de diminuição dos desperdícios e efeitos da produção de carne bovina está voltada apenas para as organizações, o que faz referência ao estudo de Coral (2002), onde evidencia que as ações tomadas pelas empresas para redução da geração de resíduos, e novas alternativas para o seu tratamento e disposição final, são geralmente estabelecidas devido pressões externas (exigências legais ou de mercado), principalmente nas empresas exportadoras, para algumas empresas nacionais, se a legislação atual fosse cumprida nos níveis de exigências estabelecidas, as empresas teriam que fechar suas portas, pois o investimento em tecnologias ambientais de ponta, que possibilitem o atendimento aos parâmetros legais vigentes, seria economicamente inviável. Logo, parte da responsabilidade para solucionar as questões sociambientais e alcançar o desenvolvimento sustentável parece ser uma obrigação do governo, no entanto, os recursos destinados para sanar esses problemas são limitados, e dessa forma cabe ao setor privado assumir esse papel, e assim, não comprometer o processo produtivo.

A conscientização dos colaboradores em relação à importância da questão ambiental é fator essencial para que a gestão ambiental possa ser institucionalizada, esse atributo foi evidenciado nas 03 (três) empresas pesquisadas, como tal, ressaltaram que realizam incentivos (campanhas) de combate ao desperdício entre os colaboradores e clientes, treinando e desenvolvendo cada integrante. Paralelo a isso, a pesquisa evidenciou que ambas as empresas participantes da pesquisa consideram muito relevante alertar os colaboradores sobre a questão ambiental, para que as práticas sustentáveis praticadas na empresa sejam lembradas e exercitadas no âmbito familiar e social em geral.

No que diz respeito ao relacionamento com fornecedores ou parceiros de visão compartilhada aos objetivos da sustentabilidade ambiental, as empresas A e B responderam ser muito relevante ao firmarem parcerias com empresas de visão focada na preocupação com o meio ambiente. O gestor da Empresa A enfatiza que são tão incorporados à gestão do Grupo a busca pela modernização, qualidade dos produtos e matérias-primas, construção de mais e melhores relações com parceiros, clientes, colaboradores e sociedade, a satisfação de seus acionistas e o compromisso com questões de responsabilidade socioambiental. A Empresa C

considera extremamente relevante parcerias com organizações certificadas e que priorizam a preservação do meio ambiente. O Grupo afirma demonstrar compromisso com o bem-estar das comunidades, com a preservação do meio ambiente e com a sustentação de projetos que trazem benefícios e fazem a diferença para os colaboradores e a sociedade.

### 3.2.2 Dimensão Social

A dimensão social trata do relacionamento com a comunidade, assumindo responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, bem como, promoção e participação em projetos de cunho social.

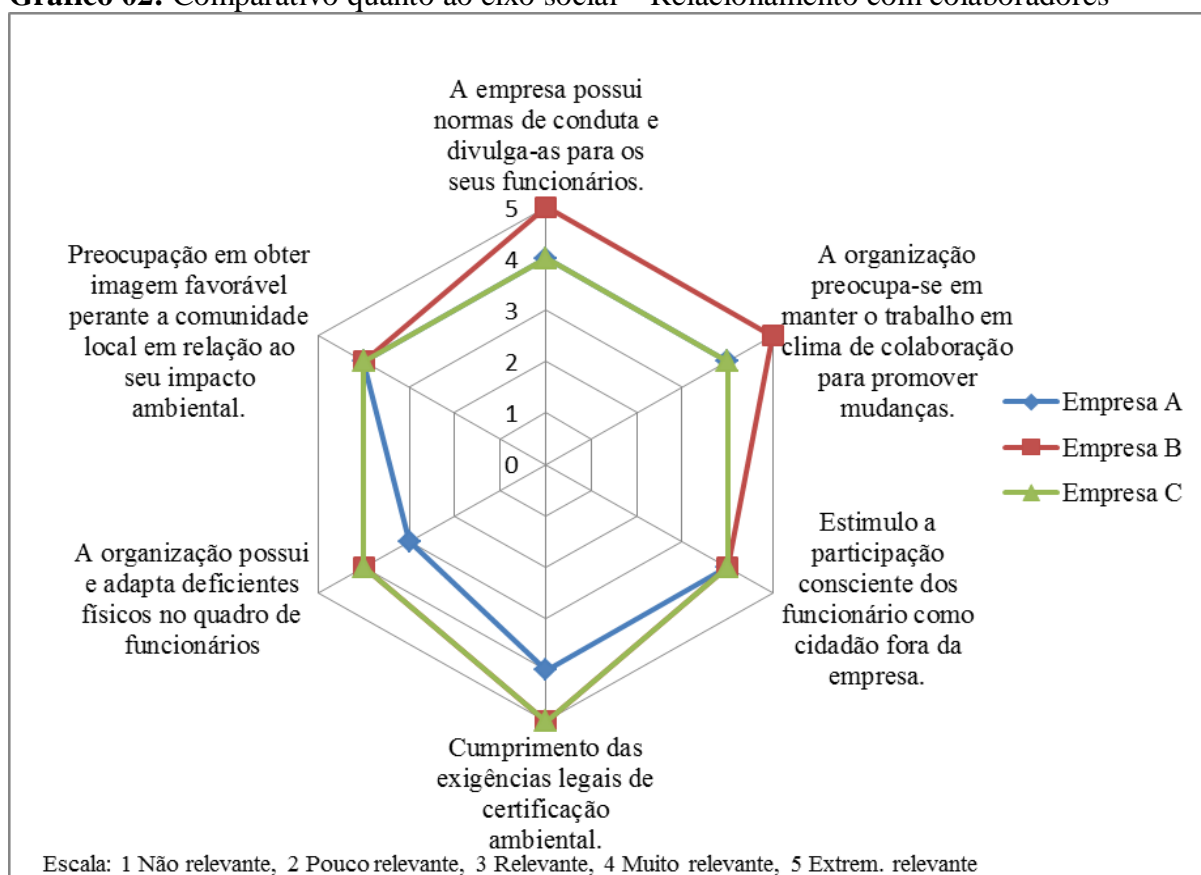
No que se refere às iniciativas de cunho sustentável na esfera social, observou-se à preocupação em proporcionar boas condições de trabalho aos seus colaboradores, bem como realização de projetos sociais que atendam as necessidades da sociedade no ambiente em que estão inseridos. A Empresa A destacou a existência de instituto ao qual é responsável por projetos sociais, assim como a Empresa B enfatizou que o Grupo realiza ações sociais que contribuem para o desenvolvimento da comunidade que visam promover a saúde, cultura, educação, prática desportiva, alimento seguro e assistência social, todos coordenados pelo Instituto de Sustentabilidade da empresa. Por conseguinte, o participante S3 (Empresa C) relatou a existência de ajuda a hospitais no âmbito municipal, contribuições para natal solitário, e outras datas comemorativas, e ainda, preocupação com bem-estar de seus colaboradores, onde, quando necessário realizam visitas nas casas de colaboradores em dificuldades financeiras ou social.

Nesse contexto, tal resultado confirma o Martins (2006) expõe que uma empresa que busca a sustentabilidade social é aquela que atinge seus resultados de lucro e liquidez sem perder de vista o seu papel de geração de empregos, pagamento de impostos e de gestão ética, bem como uma forma de prover condições e dignidade para superar as precárias condições em que vive uma parcela da sociedade, apoiando-se na transferência de recursos. Desta forma, tornar-se socialmente responsável não quer dizer que uma empresa deve abandonar seus objetivos econômicos, entretanto, a responsabilidade social quando implementada torna-se um diferencial competitivo.

No que concerne às práticas trabalhistas e trabalho decente, esses englobam o

emprego, trabalho e relações de administração, saúde e segurança, treinamento e educação, diversidade e oportunidades. A existência e aplicação de normas de conduta para os colaboradores são avaliados como muito e extremamente relevantes na política de sustentabilidade social nas empresas pesquisadas, nota-se uma preocupação maior na Empresa B, bem como, no que refere à preocupação em manter o trabalho em clima de colaboração para a promoção de mudanças. Entretanto, observa-se que o enquadramento e adaptação de deficientes físicos no quadro de funcionários na Empresa A é menor em relação às outras empresas pesquisadas, tais resultados podem ser observados no gráfico 02, que traz comparativo entre as participantes quanto ao eixo social, na sustentabilidade empresarial.

**Gráfico 02:** Comparativo quanto ao eixo social – Relacionamento com colaboradores



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2014

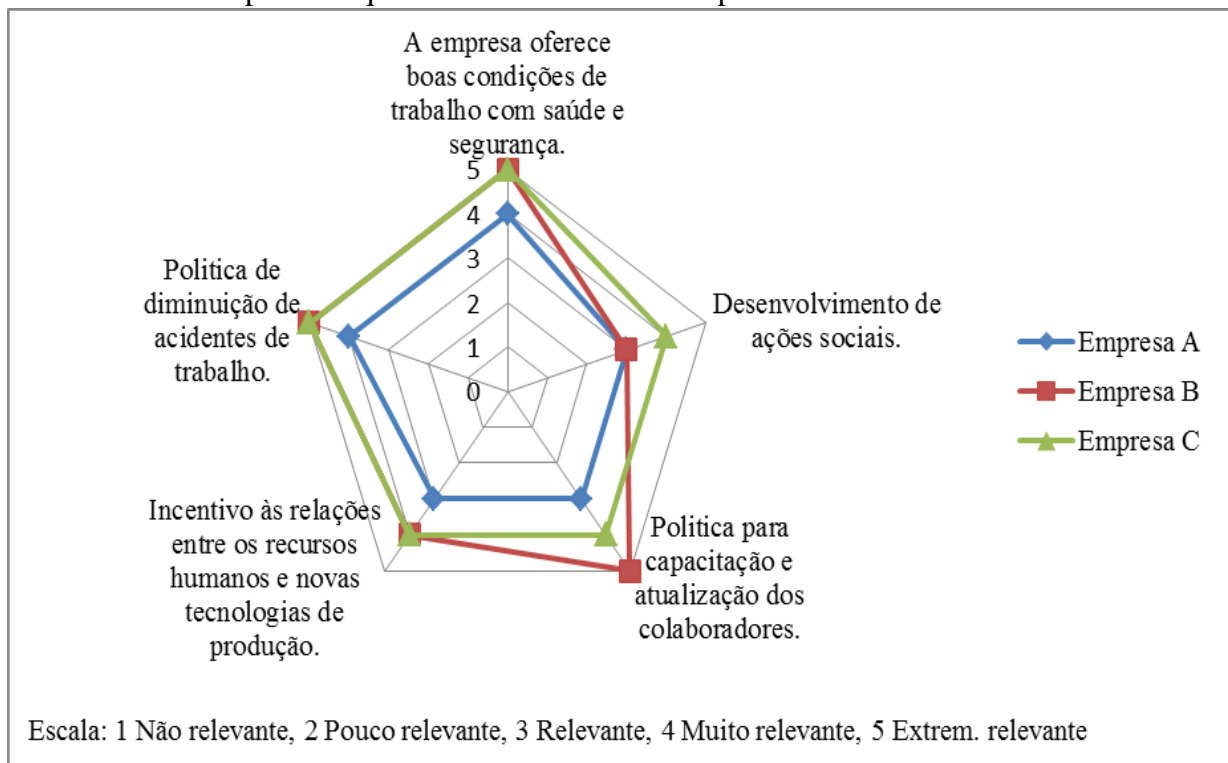
Quanto a necessidade em obter imagem favorável perante a comunidade local em relação aos impactos ambientais causados pelas empresas, ficou evidenciado que para as Empresas B e C a preocupação em diferenciar seu produto e sua imagem através do apelo ecológico, identificando como reage a comunidade frente às iniciativas alcançaram grau 5, ou seja, são classificadas extremamente relevantes. Já a Empresa A conceituou como grau 4 (muito relevante) o que não deixa de evidenciar a preocupação da empresa em manter boa



imagem social no que diz respeito aos aspectos ambientais. Além disso, observa-se a fidelização dos consumidores e clientes devido ao comportamento empresarial de ultrapassar as exigências legais, incluindo o comprometimento com programas sociais voltados ao futuro da comunidade, visto que ambas as empresas mantêm-se preocupadas em cumprir com as exigências do mercado, em relação à certificação e prática da legislação ambiental, sem que tal preocupação não se limita apenas aos dirigentes da empresa, uma vez que, preocupam-se em estimular a participação consciente dos funcionários como cidadãos fora da empresa.

A sustentabilidade e o desenvolvimento, para o setor da carne bovina relacionam-se ao aumento da eficiência produtiva e da competitividade do setor. Em seu estudo Coral (2002) lembra que para sustentar uma vantagem competitiva, vai depender da capacidade da empresa em inovar constantemente, combinando suas competências essenciais, bem como, tendo como base o desenvolvimento de tecnologia e, para isto, é necessário que a empresa invista em pesquisa e desenvolvimento através de redes de cooperação. Por conseguinte, a valorização do quadro de funcionários torne-se essencial para que a empresa se mantenha competitiva, uma vez que, boas condições de trabalho, e ainda política da empresa de diminuição de acidentes de trabalho constituem fator de diferenciação no eixo social. O gráfico 03 traz o comparativo entre as empresas sobre esse contexto.

**Gráfico 03:** Comparativo quanto ao eixo social - Competitividade



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2014

Entre as empresas, a capacitação de recursos humanos (habilidades e motivação) é avaliada em sua maioria como extremamente relevante, o que comprova o desenvolvimento do setor exposto na teoria de Coral (2002). Quanto aos incentivos da empresa para o relacionamento entre os recursos humanos e o manejo e/ou domínio de novas tecnologias de produção, a Empresa A encontra-se em relevante desvantagem em relação à Empresa B e C, já que considera como apenas relevante (grau 03). O participante S3 (Empresa C) destacou que no frigorífico os operários aprenderam a fazer diversos tipos de cortes, de acordo com a inclinação da faca pode-se, por exemplo, produzir seis tipos de contrafilé, com preços diferentes em variados países e mercados, assim, adequar a produção à venda mais rentável é uma das ferramentas para melhorar as margens e obter diferenciação.

### 3.2.3 Dimensão Econômica

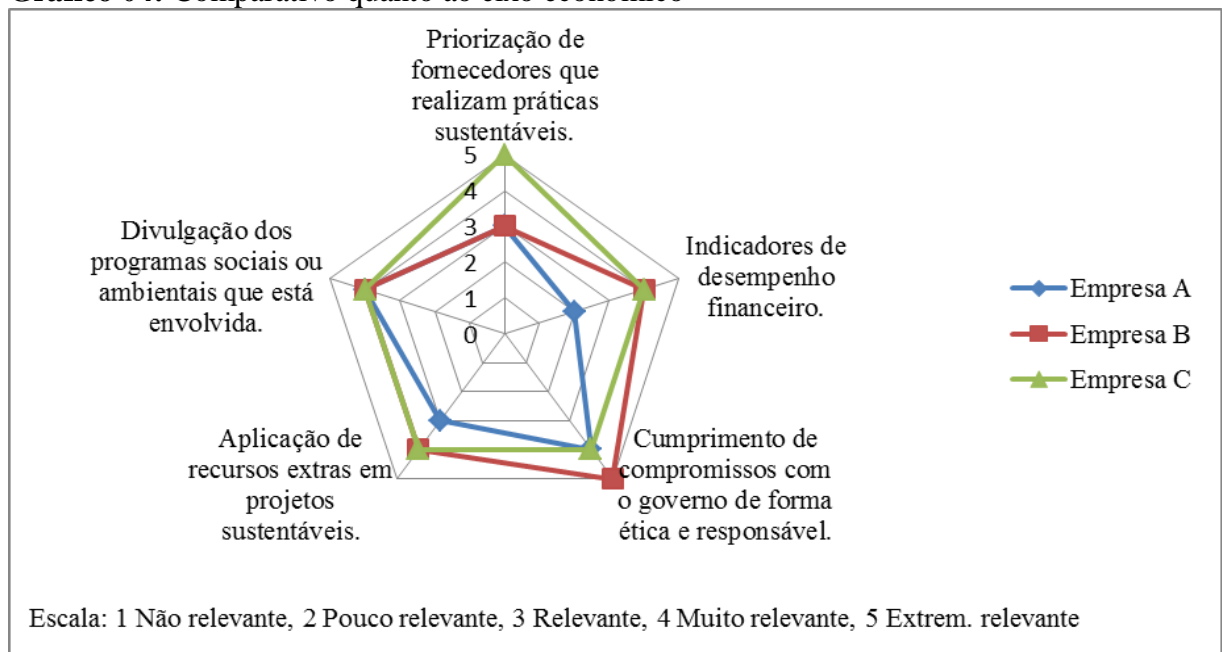
A dimensão econômica leva em consideração o desenvolvimento econômico, vantagem competitiva com qualidade e custo, análise do mercado e resultados, bem como estratégias de negócios.

Desta forma, a questão aberta que buscou verificar se a organização já realizou alguma iniciativa (projetos, ações, incentivos) de cunho sustentável, perante a dimensão econômica, ficou evidenciado que a Empresa A delimita suas ações apenas no relacionamento com fornecedores do gado, não havendo qualquer preocupação com a qualidade de custos e a análise do mercado consumidor. Para a Empresa B as ações remetem ao Instituto criado pelo Grupo para análise da sustentabilidade, que coordena todos os projetos e todos são de cunho ambiental, social e econômico a qual denominam de tripé da sustentabilidade. Em contrapartida, a Empresa C avalia que o eixo econômico é reflexo dos outros, e, portanto, preocupa-se em manter relações de compra e venda de empresa que comprovem práticas sustentáveis na produção de cada produto próprio, além disso, a empresa preocupa-se em repassar os ganhos obtidos com fornecedores, como pode ser observado no extrato de verbalização: “como parte do pacote de suporte financeiro ao fornecedor, parte do ganho extra obtido na carne do confinamento é repassada ao pecuarista” (S3 – EMPRESA C). Neste sentido, o resultado obtido confirma com os estudos de Coral (2002) que demonstra que quanto à parcela de compradores que exigem certificação ambiental ou um produto que tenha sido produzido com um processo ecologicamente correto, embora alguns clientes não exijam certificação ambiental, o cuidado com o meio ambiente tem influência positiva na conquista

de novos negócios e manutenção dos atuais.

Por conseguinte, como resultado para essa questão que a Empresa C se destaca, mesmo não praticando todos os requisitos para eficiência da sustentabilidade econômica, pois, classificou como de extrema relevância na prática de sustentabilidade na empresa. Já a Empresa A e B, afirmaram ser relevante a priorização de fornecedores que realizam práticas sustentáveis, que por sua vez, não evidenciam se proporcionam total exclusividade nas relações de compra e venda, conforme comparativo no gráfico 4,

**Gráfico 04:** Comparativo quanto ao eixo econômico



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2014

Deste modo, nota-se que a preocupação com o eixo econômico nas organizações pesquisadas é menor com relação ao eixo ambiental e social, logo, torna-se imprescindível que as organizações mantenham-se preocupadas em atender aos requisitos deste eixo para que assim alcancem diferenciais competitivos em suas exportações. Uma vez que, Strobel (2005) em seu estudo enfatiza que a imposição de padrões ambientais e econômicos adequados pode estimular as empresas a adotarem inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor, melhorando a sua competitividade, e assim, eliminar desperdícios ou viabilizar economicamente um subproduto considerado rejeito industrial, aumentando assim a produtividade e reduzindo custos.

Quanto à existência de indicadores de desempenho financeiro, percebe-se que a

Empresa A considera pouco relevante a avaliação e aplicação de informações inerentes ao aspecto sustentável e econômico dos seus concorrentes, embora se mantenha preocupada em manter boa imagem institucional. Entretanto, as empresas concorrentes afirmaram possuir indicadores financeiros que viabilizam o conhecimento de todos os custos de produção e de investimentos diante da sustentabilidade empresarial. Tal resultado confirma a teoria de Coral, Rossetto e Selig (2003), onde avaliam que a uma organização para torna-se sustentável deve preocupar-se com o meio ambiente, bem-estar de seus colaboradores, e principalmente com a economia, para que assim, diminuam custos ao mesmo tempo que ofereça produtos ecologicamente corretos, pois, a prática de oferecimento de diferenciais na produção são identificadas pelos clientes como sendo o valor agregado do produto, logo, a possibilidade de obter o retorno econômico são maiores, e principalmente comprova a vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

No âmbito econômico o cumprimento das responsabilidades exigidas pelo governo de forma ética e responsável também é essencial, deste modo, a dimensão econômica da sustentabilidade organizacional procura analisar os impactos econômicos causados pela atividade empresarial às partes interessadas e com os sistemas econômicos locais, regionais e globais. Assim, a alocação e gestão mais eficiente dos recursos, bem como, fluxo regular do investimento público e privado são avaliados no modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE proposto por Coral (2002). Neste sentido, nota-se que para as empresas pesquisadas tal componente alcançou grau 4 e 5, para a Empresa A e C, e Empresa B, respectivamente.

Segundo Coral (2002) as empresas costumam fazer grande propaganda das suas ações sociais, buscando com isso, melhorar imagem de empresa social responsável junto ao seu público-alvo, desta maneira, tal teoria é confirmada nesta pesquisa, sendo que ambas as empresas demonstram essa preocupação, avaliando com grau 4 (muito relevante). Consequentemente, a aplicação de recursos em projetos sustentáveis ou doações para este fim também constituem de grande relevância para as Empresas B e C.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da pesquisa realizada junto às agroindústrias frigoríficas de bovinos do município de Rolim de Moura/RO, todos os objetivos foram alcançados, constatando que a

prática de responsabilidade empresarial no município ainda é crescente, uma vez que as empresas evidenciaram que a utilização da sustentabilidade empresarial é fator determinante para obtenção de diferencial competitivo, e obtenção de boa imagem para clientes e população em geral. Quanto às dimensões da sustentabilidade empresarial identificou-se que a exigência de ações voltadas ao eixo ambiental é o pilar nas negociações entre fornecedores e clientes, assim, avaliam que o cumprimento da legislação ambiental é extremamente obrigatório, havendo ou não fiscalização.

Em virtude das mudanças ocorridas no cenário mundial no que diz respeito à rápida expansão na economia através da velocidade e aumento considerável de como os recursos vem sendo impulsionados pelo avanço tecnológico, e pela preocupação de empresas com a sociedade e meio ambiente, que tem como objetivo a preparação diante das mudanças e ter diferencial competitivo. Este estudo comprova que entre as agroindústrias frigoríficas de bovinos do município de Rolim de Moura/RO mantem tal preocupação, em geral, as organizações possuem várias ações direcionadas à sustentabilidade empresarial, principalmente na dimensão ambiental, através do cumprimento da legislação ambiental no que refere ao tratamento de efluentes e resíduos da empresa, bem como no favorecimento de parcerias com organizações economicamente sustentáveis.

Observou-se com a pesquisa que os dirigentes ou líderes das organizações participantes possuem faixa etária entre 31 e 46 anos, são casados, e em sua maioria seu grau de escolaridade é superior completo com formação na área de Administração e Agronegócio, e por sua vez, ocupam o cargo de gerente geral ou administrativo compondo o quadro funcional da empresa em média há 04 anos. Isso evidencia que os líderes podem ser considerados como profissionais maduros com visão compartilhada e inovadora, pois, a visão do líder tem influência direta em como a empresa deverá ostentar a sua responsabilidade para o alcance do desenvolvimento sustentável, bem como, na forma como deverá incorporar estas questões no seu modelo de gestão.

No que concerne às características das empresas ficou evidenciado que se instalaram no município de Rolim de Moura a partir do ano de 2009, e natureza de atividades similares. O percentual de exportações das empresas é equilibrado, destacando apenas a Empresa C que atende em 70% do mercado externo com relação a sua produção, comprovando os estudos de vários autores, em que a oportunidade de exportação da carne bovina brasileira para novos

mercados consumidores vem crescendo nos últimos anos. Concomitantemente, verifica-se a necessidade de adaptação dos padrões de qualidade, e principalmente, cumprimento com a legislação e necessidade de produções voltadas para diminuição dos efeitos da devastação ambiental, social e econômica. Desta forma, a competitividade traz a necessidade de conhecimentos estratégicos para a sobrevivência, bem como investimento em tecnologias de processos e produtos que determinam a competitividade.

A pesquisa permitiu verificar aspectos do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, identificando as dimensões da sustentabilidade empresarial evidenciadas no setor de agroindústrias em estudo. Destaca-se na dimensão ambiental a preocupação por todas as pesquisadas em cumprir as exigências do mercado, porém, as técnicas utilizadas para administrar o uso de energia e tratamento de efluentes são de inteira responsabilidade da organização, não havendo incentivos diretos de órgãos governamentais, uma vez que, a visão de competitividade das empresas permeia com a necessidade de cumprimento das obrigações ambientais, de forma eficiente e eficaz e acima das expectativas de alguns órgãos municipais, estaduais e federais.

O estudo demonstrou que os fatores internos determinantes das estratégias de gestão ambiental foram à valorização dos colaboradores, capacitação e atualização, bem como incentivos para domínio de novas tecnologias de produção, e ainda, instituição de política de diminuição de acidentes de trabalho. Assim, percebe-se que as empresas buscam se diferenciar de seus concorrentes em relação às questões ambientais, e cada empresa com particularidades com projetos pioneiros e inéditos embasados no tripé da sustentabilidade.

No âmbito econômico o cumprimento das responsabilidades exigidas pelo governo de forma ética e responsável é sempre desempenhado pelas empresas pesquisadas, onde, procura analisar os impactos econômicos causados pela atividade com implementação de sistemas econômicos locais, regionais e globais. Porém, nota-se que a Empresa A apresenta pontos críticos no eixo econômico, principalmente na avaliação de indicadores de desempenho financeiro ainda em processo de implementação, pois percebe-se que a avaliação dos efeitos financeiros e sociais causadas por cada organizacional encontra-se em processo de adequação, o que não deixa de ser importante, ao demonstrar que o setor necessita diferenciar criando estratégias com o objetivo de diminuir custos, e principalmente, torna-se sustentável perante a sociedade. Diante disso, sugere-se desenvolvimento de um processo estratégico que

englobe principalmente a dimensão econômica, para que alcancem maiores formas de competitividade, e assim obtenha maior crescimento econômico com a preservação ambiental.

Destaca-se como limitação da pesquisa o fato de existirem diversas abordagens e modelos que visam avaliar a sustentabilidade, pois em alguns momentos o termo sustentabilidade empresarial encontrava-se voltado apenas para o cumprimento da dimensão ambiental. Como tal, foi necessário retomar o assunto no âmbito social e econômico, uma vez que, as ações realizadas pelas agroindústrias frigoríficas são voltadas principalmente para a preocupação com o meio ambiente.

Evidenciou-se que a Empresa C possui forte potencial na sustentabilidade empresarial, pois cumpre com os requisitos da dimensão ambiental, social e econômica, assim como a Empresa B, porém, já a Empresa A apresenta deficiências no contexto econômico, que são reflexos da falta de elaboração de um processo estratégico que incorpore todas as dimensões, não havendo distinção, em geral, os atributos dos sistemas de controle e características ambientais estão relacionados às estratégias adotadas pela organização, logo sugere-se desenvolvimento de um planejamento estratégico mais amplo, para que assim, as ações das dimensões da sustentabilidade empresarial sejam padronizadas. Desta maneira, recomenda-se que os próximos estudos sejam aprimorados no contexto econômico, a respeito de indicadores econômicos no contexto do desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

1 AMATO NETO, João (Org). **Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. São Paulo: Atlas, 2011.

2 ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

3 BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo. **Desenvolvimento metodológico e cálculo do PIB das cadeias produtivas do algodão, cana-de-açúcar, soja, pecuária de corte e leite no Brasil**. 2011. Disponível em: [http://www.cepea.esalq.usp.br/pibpec/PIB\\_Cadeias\\_relatorio2009\\_10.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/pibpec/PIB_Cadeias_relatorio2009_10.pdf)>. Acesso em: 15 de agosto 2013.

4 CEPEA. **Relatório Pib Agro-Brasil**. 2013. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 15 de agosto de 2013.

5 CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**.

(Tese de Doutorado). Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?sequence=1>.  
 Acesso em: 27 de agosto 2013.

6 CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. **O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais**: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial. Iberoamerican Academ of Management Proceedings, Third International Conference, São Paulo, Brazil, 2003. Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/ESO/ESO1303.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/ESO1303.pdf).  
 Acesso em: 21 de abril de 2013.

7 GERHARDT, Tatiane Engel (Org.), SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Editora: UFRGS. 2009.

8 IBGE. **Abates de bovinos e suínos e produção de ovos crescem em 2012, mas cai o abate de frangos**. 2013. Disponível em:  
<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2346>.  
 Acesso em 21 de abril de 2013.

9 LAYRARGUES, P. P. **A cortina de fumaça**: o discurso verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: Annablume, 1998.

10 LASZLO, Christopher; ZHEXEMBAYEVA, Nadya. **Sustentabilidade incorporada**: a nova vantagem competitiva. Tradução Maya Reyes – Ricon. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

11 LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Côrrea; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **O papel dos Stakeholders na sustentabilidade da empresa**: contribuições para construções de um modelo de análise. Artigo científico, 2009. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>. Acesso em: 27 agosto. 2013.

12 LOURES, Rodrigo C. da Rocha. **Sustentabilidade XXI**: Educar e inovar sob uma nova consciência. São Paulo: Editora Gente, 2009.

13 MARTINS, Elvis Silveira. **Estudo da sustentabilidade empresarial em uma cooperativa Gaúcha**. 2006. Disponível em:  
[http://www6.univali.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=484](http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=484). Acesso em: 27 agosto. 2013.

14 MARTINS *et al*, Elvis. **O estudo do grau de sustentabilidade empresarial a partir do modelo pepse: aplicação na indústria fumageira gaúcha**. In: Gestão.Org, v. 8, p. 457-482, 2010a. Disponível em: <http://engema.org.br/upload/pdf/edicoesanteriores/XII/175.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2013.

15 \_\_\_\_\_. **Modelo Pepse com a aplicação do mapa de variáveis: um estudo comparativo entre 2006 e 2010 avaliando o desempenho da sustentabilidade empresarial da Cotribeta**



**após turbulências mercadológicas.** In: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 2, p. 70-89-89, 2010b. Disponível em: <http://www.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/633>. Acesso em: 20 de abril de 2013.

16 MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

17 NOGUEIRA, Maurício Palma. **Pecuária de corte: perspectiva de mercado para 2011 e 2012.** 2011. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/download/BMFBOVESPA-Mauricio-Palma.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2013.

18 OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (Org). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais (APLs) e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

19 OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.- 7 reimpressão.

20 PEREIRA, Adriana Camargo; SILVA, Gibson Zucca da; CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente.** São Paulo: Saraiva, 2011.

21 SANTOS, Izequias Estevan dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 5. ed. rev., atual e ampl. – Niteroi/RJ: Impetus, 2005.

22 SANTOS, Márcio Gonçalves dos; BARCZSZ, Silvio Silvestre. **Sustentabilidade ambiental: o caso dos frigoríficos exportadores de carne bovina de Mato Grosso do Sul.** In: 48º Congresso SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2010. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/1310.pdf>. Acesso em: 15 de Abril de 2013.

23 SILVA, Adriano Camiloto da; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de Administração.** Universidade Federal de Rondônia, Cacoal: 2010.

24 SOUZA. Dilmara Veríssimo de; ZIONI, Fabiola. **Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados.** In: Saúde e Sociedade v.12, n.2, p.76-85, jul-dez 2003. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v12n2/08.pdf>. Acesso em: 31 de agosto de 2013.

25 STROBEL, Juliana Scapulatempo. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=152299](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=152299) . Acesso em: 20 de abril de 2013.

26 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed – São Paulo: Atlas, 2006.

27 WERBACH, Adam. **Estratégia para a sustentabilidade**: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Tradução de Donaldson Garschagen. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

28 ZAMBON, Bruno Pagotto; RICCO, Adriana Sartório. **Sustentabilidade Empresarial**: Uma oportunidade para novos negócios. 2009. Disponível em: [http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos\\_Sustentabilidade\\_Empresaria\\_Uma\\_oportunidade\\_para\\_novos\\_negciosl.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf). Acesso em: 22 de agosto de 2013.

## **ANEXO**

## **ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa sobre **Sustentabilidade empresarial como diferencial competitivo: um estudo em agroindústrias frigoríficas de bovinos no município de Rolim de Moura – RO.**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**UNIVERSIDADE:** Fundação Universidade de Rondônia - UNIR

**PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Diego Rodrigues da Silva

**ORIENTADORA:** Ms. Simone Marçal Quintino

**ENDEREÇO:** Rua Ouro Preto, nº 3823 Rolim de Moura/RO

**TELEFONE:** (69) 8482-0441 9227-9728

### **OBJETIVOS:**

- Evidenciar como a sustentabilidade empresarial propicia vantagem competitiva ao setor;
- Identificar as dimensões da sustentabilidade empresarial evidenciadas no setor em estudo;
- Verificar as estratégias adotadas pelo setor quanto à sustentabilidade empresarial;
- Comparar as principais estratégias de sustentabilidade empresarial praticadas pelas empresas.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** (se concordar em participar da pesquisa, você terá que participar de uma entrevista sobre Sustentabilidade Empresarial, contendo 39 perguntas referentes ao perfil do entrevistado, perfil da empresa e perfil quanto ações de sustentabilidade empresarial, buscando analisar as estratégias de sustentabilidade implantadas no setor frente às mudanças no mercado. Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do artigo de conclusão de curso pela Fundação Universidade de Rondônia – UNIR.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

**BENEFÍCIOS:** Avaliação das estratégias de sustentabilidade implantadas pelas agroindústrias frigoríficas de bovinos para diferenciar-se em meio as mudanças e exigências do mercado consumidor.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

**Assinatura do Participante:** \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Formulário de entrevista adaptado conforme tese de Pós-graduação da autora Coral (2002) com título: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.

### PERFIL DO ENTREVISTADO

01 – Idade: \_\_\_\_\_

02 – Estado civil

( ) Solteiro (a)      ( ) Casado (a)      ( ) Separado (a)  
( ) Viúva (a)      ( ) amasiado (a)      ( ) Outros: \_\_\_\_\_

03 - Qual a sua Escolaridade:

( ) Ensino fundamental      ( ) completo      ( ) incompleto  
( ) Ensino médio      ( ) completo      ( ) incompleto  
( ) Ensino superior      ( ) completo      ( ) incompleto  
( ) Pós-Graduação      Qual área: \_\_\_\_\_  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

04 – Caso grau de escolaridade seja de superior completo ou incompleto, indique a área de formação: ( )  
Administração      ( ) Economia      ( ) Direito  
( ) Ciências contábeis      ( ) Sistema de informação      ( ) Engenharia de Produção  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

05 - Cargo que ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

06 - Tempo em que está na empresa: \_\_\_\_\_

### PERFIL DA EMPRESA

07 - Ano de abertura da empresa: \_\_\_\_\_

08 – Natureza de suas atividades: \_\_\_\_\_

09 – Principais produtos comercializados: \_\_\_\_\_

10 - Percentual de comercialização dos produtos:

Mercado interno (%): \_\_\_\_\_ Mercado externo (%): \_\_\_\_\_

**A seguir serão expostas questões referentes às três dimensões da Sustentabilidade empresarial, cada afirmação deverá ter uma única resposta, a marcação desta resposta deverá ser de acordo com a escala de 1 a 5.**

DIMENSÃO AMBIENTAL	Não relevante 1	Pouco relevante 2	Relevante 3	Muito relevante 4	Extremamente relevante 5
11 – Quanto à aplicação técnicas eficientes para administrar o uso de energia.					
12 - Atualmente a empresa recebe incentivo da prefeitura/órgãos governamentais para a realização da coleta seletiva.					
13 - A organização realiza incentiva (campanhas) de combate ao desperdício entre colaboradores e clientes.					
14 - O colaboradores da empresa são alertados sobre a preocupação com a					

questão ambiental.					
15 - A empresa mantém relacionamento com fornecedores/parceiros de visão focadas no meio ambiente, ou certificadas.					
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>					
16 - A empresa possui normas de conduta e divulga-as para os seus funcionários.					
17 - A organização preocupa-se em manter o trabalho em clima de colaboração para promover mudanças.					
18 - Preocupa-se em estimular a participação consciente dos funcionários como cidadão fora da empresa.					
19 - As exigências do mercado em relação à certificação ambiental, bem como sua prática da empresa encontram-se de acordo com a legislação.					
20 - A organização possui e adapta deficientes físicos no quadro de funcionários.					
21 - A empresa mantém-se preocupada em obter imagem favorável perante a comunidade local em relação ao seu impacto ambiental.					
22 - A empresa oferece boas condições de trabalho com saúde e segurança.					
23 - Atualmente a empresa desenvolve ações sociais (doações, apoio a projetos sociais, projetos sociais próprios).					
24 - A empresa possui política para capacitação e atualização dos colaboradores.					
25 - A empresa incentiva relações entre os recursos humanos e o manejo e/ou domínio de novas tecnologias de produção na empresa.					
26 - A empresa preocupa-se em instituir uma política de diminuição de acidentes de trabalho.					
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>					
27 - A organização prioriza os fornecedores que realizam práticas sustentáveis.					
28 - A empresa possui indicadores de desempenho financeiro, e utiliza para avaliação em relação aos seus concorrentes.					
29 - A empresa preocupa-se em cumprir as exigências do governo de forma ética e responsável (pagamento regular de impostos, proibição de fornecimento de propina de qualquer espécie).					
30 - A empresa avalia e possui recursos extras destinados para aplicação em projetos sustentáveis ou doações para					

este fim.					
31 - Os programas sociais ou ambientais que a empresa está envolvida são divulgados visando diferenciar minha marca e transmitir boa imagem à comunidade.					

### QUESTÕES ABERTAS:

32 - A organização já realizou alguma iniciativa (projetos, ações, incentivos) de cunho sustentável, perante a dimensão AMBIENTAL? Quais?

33 - A organização já realizou alguma iniciativa (projetos, ações, incentivos) de cunho sustentável, perante a dimensão SOCIAL? Quais

34 - A organização já realizou alguma iniciativa (projetos, ações, incentivos) de cunho sustentável, perante a dimensão ECONÔMICA? Quais?

35 - Quais as principais estratégias ambientais adotadas pela empresa?

36 - Como a empresa se diferencia de seus concorrentes em relação às questões ambientais?

37 - Qual a situação da eficiência dos processos de tratamentos de efluentes e resíduos da empresa em relação ao atendimento da Legislação ambiental vigente?

38 - Quais os sistemas de controle de resíduos e os sistemas de custos ambientais utilizados pela empresa?

39 - Como é avaliado o percentual de exportações da empresa?

### TERMO DE CONSENTIMENTO:

Eu \_\_\_\_\_, declaro que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa.

Assinatura do participante:

Local/data: \_\_\_\_\_

Caso não queira identifica-se marque o campo seguinte: ( )

O Pesquisador Responsável por este Artigo é Diego Rodrigues da Silva (8482-044) do curso de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal, sob orientação da Profª Simone Marçal. Esta pesquisa é de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes de participantes.